

戦略的アウトソーシングは根づくか

1. アウトソーシングの戦略的活用とは

企業の経営効率化の有効な手段として、アウトソーシング（Outsourcing：業務の外部委託）が脚光を浴びている。一部では米国流の「一括請負型」「戦略型」のアウトソーシングが標榜され、今後の企業経営に不可欠の要素として注目されている。アウトソーシングの戦略的な意味合いが強まってきているのは、企業活動において付随的、派生的に発生する従来型の外部経営資源の活用ではなく、自社の経営目標を達成するための重要な手法としてアウトソーシングを積極的に取り入れる考え方が浸透してきているためである。

企業が外部の経営資源や機能を活用する場合、一般的には以下のような背景や目的が考えられる。

- ①業務の特性上、自前で行うのが極めて困難
- ②コストの圧縮
- ③外部の専門性の導入
- ④自社の経営資源のコア業務への集中

このうち、①は施設管理や運送などのように業務の内容や特性上、人員や設備を自社で賄うには障害が多く、外部の専門企業に委託せざるを得ない業務である。②は①とも関連するが、「外部企業に委託する方が社内で行うよりも低コストである」という最も明確なアウトソーシングの目的であり、企業の意思決定もスムーズに行われる。すなわち、①②の背景や目的は企業経営の戦略以前に、外部に委託する何らかの必然性を有しているものであり、アウトソーシングが真に戦略的な意味合いを帯びてくるのは③、④といった目的による活用のされかたをした場合であると考えられる。

(1) 外部専門性の有効活用

自社の経営戦略を実現するために、外部の専門性を有効活用するという発想には、コスト低減への期待が含まれることもあるが、実際には単純なコスト削減から一歩踏み込んだ目的で活用される場合が多い。極論すれば、多少の短期的なコスト上昇を覚悟してでも、高い専門性を導入しようとする戦略である。情報技術（IT）分野、研究開発分野、コンサルティング分野などにおいて外部の高い専門性を活用したアウトソーシングが見受けられる。「情報化のスピードが早く、経営環境がめまぐるしく変化する昨今では、自前でやるよりも、その時々で最も先端的な外部サービスを活用する方が得策である」という、アウトソーシングを積極的に活用して成功

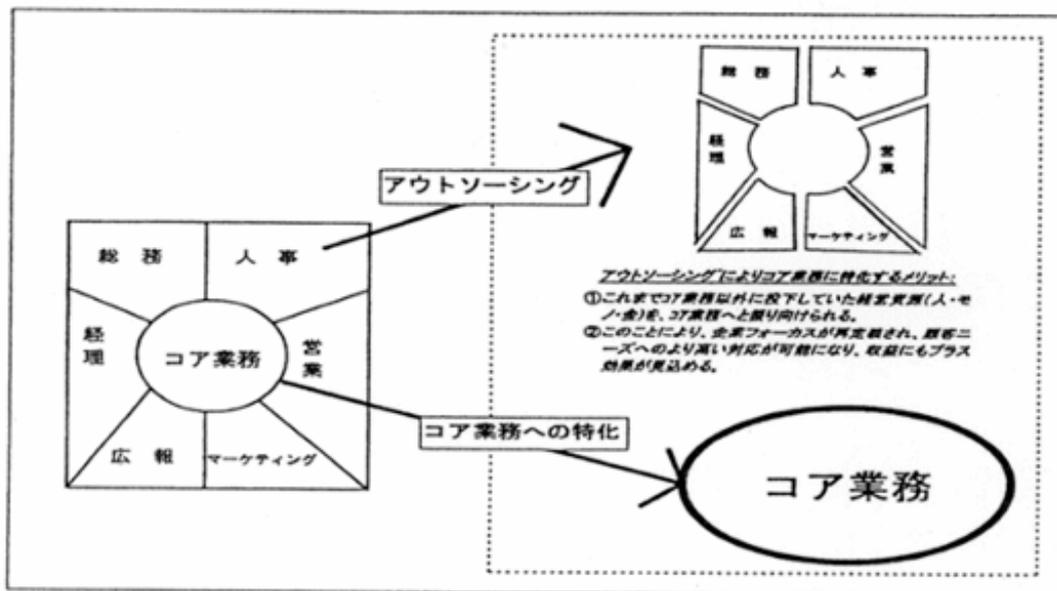
している企業経営者の考え方がこれを代表している。

(2) 自社経営資源のコア業務への集中

付随的、周辺的な業務をアウトソーシングして、経営資源をコア（中核）業務に集中させるという考え方は、最も「戦略的」かつ「究極的」なアウトソーシング活用方法といえる。「社内には“創意工夫”の部分のみ残し、定型化した“用事”の部分はどンドン外に出す」（キーエンス）という戦略がこれを端的に表している。この考え方は日本流に表現するならば「餅は餅屋」に任せて、自社の経営資源は最も得意とする部門に特化させようとするものである。ある企業が周辺業務をアウトソーシングした場合、その業務を請け負う企業（アウトソーサー）にとってはその業務こそが最も得意とする分野（コア業務）であるというロジックが、企業間の分業体制の構築を可能にするわけである。

この戦略のもとでは究極的には「どの業務を出すか」ということより、「どの業務を残すか」が検討対象となる。すなわち、自社のコア業務、競争力のある分野は何かを見極める必要があるが、これは実は容易ではない。コア業務を単純化して定義づけるならば、「他社からは容易にキャッチアップされない業務」ということである。キーエンス、ミスミ、カンキョーといった企業に見られるように、自らは工場を持たず（ファブレス：Fables）、かつ営業までもアウトソーシングし、自社は商品企画や研究開発に特化しているというのが、コア業務特化型アウトソーシングの典型例である。

図表-1 経営資源のコア業務への集中(概念図)



(資料) ニッセイ基礎研究所

このようにアウトソーシングが専門性確保やコア業務への集中という目的をもって活用されるときに、はじめて戦略性を持つことになり、これが有効に機能すれば活用企業の付加価値向上に大きく貢献することになる。こうした戦略的な活用が増加することにより供給企業の専門性も高まり、

アウトソーシング市場が質的にも拡充されると考えられる。

ちなみに米国の The Outsourcing Institute が行ったアンケート調査結果では、企業がアウトソーシングを活用する際の戦略的目的として、「ビジネス・フォーカスの向上」「世界レベルの能力へのアクセス」「リエンジニアリング便益の加速」「リスク分散」といったものが上位に挙げられており、米国におけるより高い次元でのアウトソーシング活用の実態がうかがえる。

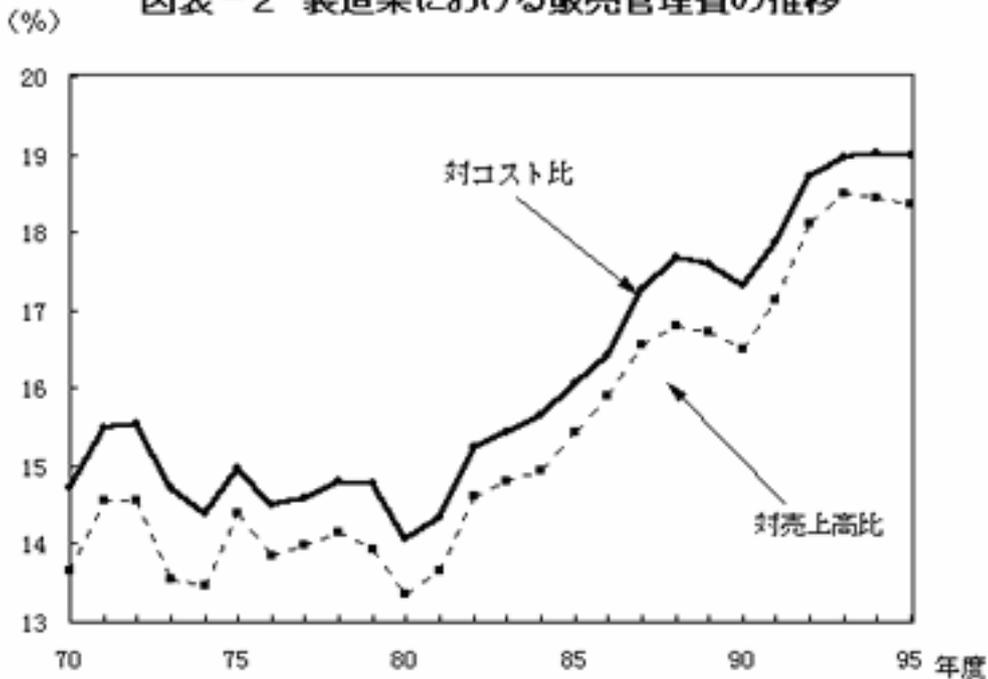
2. 戦略活用への壁

わが国では、最近になって戦略的なアウトソーシングの活用が増えてきたとはいえ、それはいまだ少数派である。単純な「代行」「外注」から一歩踏み込んだ、業務の企画・設計から運営まで一括して請け負う本格的なアウトソーシングが急速に拡大しない背景には、わが国特有の事情が存在している。

(1) 活用側の壁～日本的経営とアウトソーシング

わが国の場合、特に大企業においては依然として、すべての機能を自社または自社グループで抱え込んでしまう「自前主義」が強い。しかも、「総務や人事は企業の要（かなめ）」というように、組織や人を優先する傾向があるため、過去から綿々と築かれてきた経営概念をつき崩してアウトソーシングを導入することに対しては、抵抗が大きい。また、戦略的アウトソーシングは従業員の移籍や組織の統廃合等を含めて、ドラスティックに行う必要があるため、終身雇用など特有の雇用慣行を引きずるわが国企業にとっては「人」を含めたアウトソーシングは容易ではない。バブル期に肥大化した管理部門が問題となっている現状でもなお、企業の販売管理比率やホワイトカラー比率が低下せず、むしろ上昇しているのは、このことを裏づけている（図表2）。

図表-2 製造業における販売管理費の推移



(注) 1. 販売費及び一般管理費比率=販売費及び一般管理費/売上(orコスト)*100
 2. 対コスト比のコストは、売上原価と販管費及び一般管理費の合計である。
 (資料) 大蔵省「法人企業統計年報」

(2) 供給側の壁～専門性の不足

アウトソーシングの供給企業(アウトソーサー)は、ここ数年で急増している。事業所向けにユニークなサービスを提供する企業が次々に店頭公開を果たしており、こうした分野の90年以降の公開企業は80社余りに達している。ただ、その実態はいまだ「搖籃期」であり、情報システムなど一部の分野を除くと、高度な専門性を有する企業は決して多いとは言えない。供給マーケットの未成熟は当然ながらユーザー需要を顕在化させる上で阻害要因となる。

米国に比べてわが国で高度なアウトソーサーが育たないのはアウトソーシングマーケットそのものの成熟度の違いがあるが、その他にも以下のような背景の違いが考えられる。すなわち、米国の

- 利益率重視の企業経営
- 活発な情報化投資
- 起業の多さ

などが、アウトソーシング育成の土壌になっているのである。また、米国では大企業で長年専門業務に従事してきたプロフェッショナルが、独立してその経験やノウハウを活かしたアウトソーシング企業を設立する事例が多く見られる。一方、ゼネラリスト志向の強いわが国では、大企業でも特定分

野の専門家が育ちにくく、したがって高度でユニークなアウトソーシング供給ベンチャーも育ちにくいといった事情も見逃せない。

3. 活用企業の規模と戦略的活用

また、戦略的アウトソーシングの活用市場では、活用企業の規模による違いを考慮する必要がある。

(1) 大企業

上述したように大企業においてはこれまで全くアウトソーシング経験のない分野を外部に委託しようとする場合、社内の抵抗が大きく、しかもその業務を受けるに足る専門性と規模を有した供給企業が少ないという問題がついてまわる。したがって、大企業による外部経営資源の活用は、物流（ロジスティックス）や資産管理（ファシリティマネジメント）といった、従来からある種の必然性を持って外部委託が行われてきた分野においてこそ、より高い戦略性を帯びてくると考えられる。実際、こうした既存分野では供給企業のサービス内容も格段に高度化してきている。

①物流分野

企業の物流部門は早くから外部の運送業や倉庫業への委託が行われてきた分野である。従来の委託業務は単純な運送や保管が主流だったが、最近では企業が自社の物流部門を一括してアウトソーシングするケースが増えてきている（図表3）。

この背景には情報技術の高度化によって、受発注システム、運行管理システム、コンピューター制御の自動倉庫などを装備した物流専門企業が、その情報ネットワークを駆使して、ノウハウを格段に高めていることがある。また、物流そのものが多品種少量化、多頻度化、スピード化しており、大手メーカーといえども自前の物流機能では対応できないという状況も背景の一つにある。

図表-3 大手企業による物流分野のアウトソーシング事例

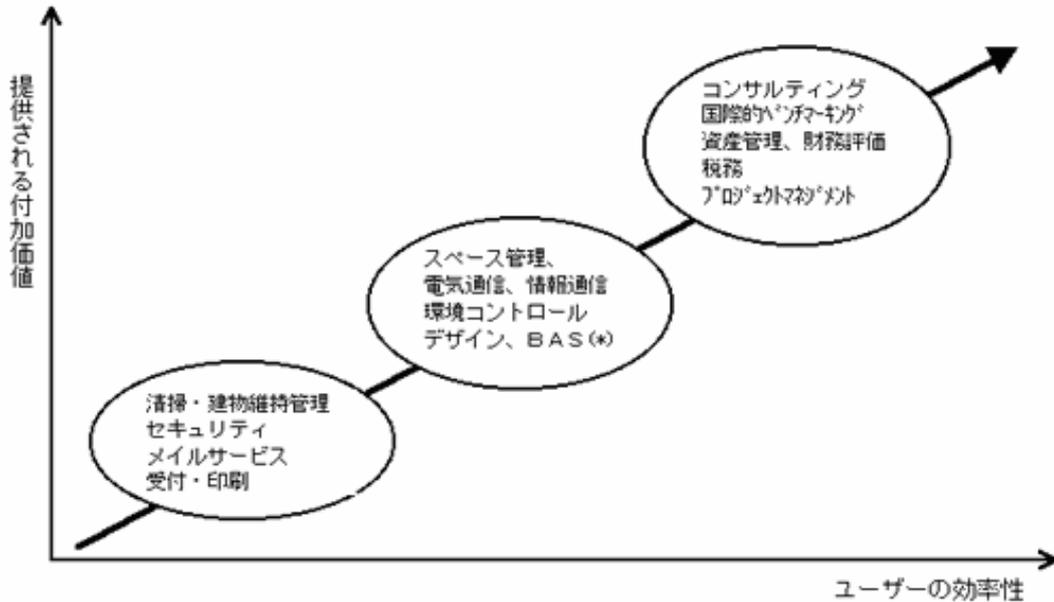
企業名	アウトソーシング事例
富士製薬工業	物流業務を全面的にアウトソーシング。一元的在庫管理により流通経費を削減し人材を有効活用
ヤマダ電機	物流業務を一括してアウトソーシング。販社を介さない直接納入を実現。店舗運営を効率化し営業分野へ人員を集中配置
日本ポラロイド	物流業務を全面アウトソーシング。輸入製品・部品の通関業務も。販売量に対応可能なアウトソーシングの柔軟性を評価
ジョンソン	物流を全面的にアウトソーシングし、商品別、顧客別、営業部門別コストを明確化。一年間で物流コストを2割近く削減
近畿コカ・コーラボトリング	自販ルート、量販店などの小売ルートにおける物流をアウトソーシング。2000年までに100%を委託し、営業活動に専念
資生堂	北海道地区における倉庫管理・配送業務をアウトソーシング。異業種間の物流共同化によりコスト削減、季節変動を平準化
イトーヨーカ堂	日用品等約2,000品目の店舗別仕分けと配送作業をアウトソーシング。欠品率、誤配率を改善し、単品レベルでの管理強化

(資料) ヒアリング、各種資料等によりニッセイ基礎研究所作成

②ファシリティマネジメント分野

企業の施設の維持・管理業務は、そのほとんどをビルメンテナンス企業や不動産管理会社、セキュリティ企業が行ってきた。この分野では、かつて、清掃、設備機器の保守、セキュリティといった領域のサービスが中心であったが、80年代に欧米で大きく成長した施設の総合的な管理ビジネスであるファシリティマネジメント (Facility management) の考え方がわが国にも導入され、大きく変わろうとしている。すなわち、現状維持を目的とした単純な施設管理から一歩踏み込んで、企業経営の効率化と施設(資産)管理を結びつけて全社的、総合的に企業をサポートしようとするものである。たとえば企業の組織戦略や販売戦略を有効に機能させるための施設配置を考えようとするサービスなどがそれである。先行する欧米を参考にすれば、今後はスペース管理のみならず、環境コントロール、不動産の取得・運用、コンサルティング、プロジェクト・マネジメントというような、周辺分野も取り込んだ、付加価値の高い領域へとサービスの段階的な発展が見込まれる(図表4)。

図表-4 ファシリティ・マネジメント領域の拡大



(*) BAS: Building Automation System
 (資料) (社) 日本ファシリティマネジメント推進協議会資料等を参考にニッセイ基礎研究所作成

(2) 中堅中小企業

一方、中堅以下の企業では、管理部門の体制が不十分であったり、特定業務のための専門人材の雇用が容易ではないといった理由から、むしろ総務、経理、人事、福利厚生等の管理分野で戦略的活用が進むと考えられる。中堅中小企業は、アウトソーサーの専門性とネットワークをフル活用することで、自前では確保できない質の高いサービスを受けられることになる。

この分野ではアウトソーシングの供給企業が急増しており、物流や施設管理等の伝統的な分野と違って、多くの新しいビジネスが登場している。供給企業の増加は、これを活用するニーズが高まってきていることを裏づけているが、活用企業の大半は中堅中小企業で占められている。

たとえば人材関連の外部資源活用といえば従来は人材派遣や人材教育が主流だったが、最近では人事制度や人事情報システム、採用など複数の人事関連業務を一括して請け負うアウトソーサーも数多く登場している。総務関連では月次決算の代行や調度品の購買代行、その他、従業員の健康管理や、社員食堂、社宅・保養所などの管理運営といった福利厚生分野でも外部サービスの専門性を活用する企業が増加してきている。

こうした分野には大手企業からベンチャービジネスまで、さまざまな企業が参入しており、急成長を遂げている企業が多くみられる。大手人材派遣会社は従来の人材を派遣するだけの機能から、給与計算や企業内保育等の業務を一括で請け負うビジネスに進出している。「総務」「経理」「福利厚生」といったユニークな社名を冠したベンチャー企業では、独自のシステムやノウハウを売り物に、中堅中小企業の総務関連業務を請け負っている。

4. 更なるアウトソーシング市場活性化に向けて

アウトソーシングは、企業が最も得意とするノウハウや経営資源を相互に提供し合う点において、企業の経営効率を格段に高める可能性を有している。このため、アウトソーシングの戦略活用は、ひいてはわが国経済の効率を高めることにつながる。ただ、アウトソーサーの供給量を増やし、専門性を高めるためには、ユーザー市場の一段の拡充が望まれる。その点において今後の鍵を握るのがベンチャービジネス市場と、公的サービス部門であろう。

(1) ベンチャー、新規事業とアウトソーシング

米国のシリコンバレー周辺には「コントラクト・マニュファクチュアラー (Contract Manufacturer)」と呼ばれる企業群が存在し、ベンチャー企業の創業を様々な方面から支援している。起業家やアーリーステージのベンチャー企業は、ユニークな技術やアイデアがあっても、人的資源や資金に乏しく、それが創業や成長への妨げとなることも多い。その際、外部の経営資源を有効活用することによって、創業や成長を促すことが可能となる。米国ではすでに、ベンチャー企業にとってアウトソーシングは経営戦略上必須のものとなっている。

一般企業が途中からアウトソーシングを導入する場合に比べ、ベンチャー企業では経営判断として、創業当初から外部の経営資源を有効活用するという戦略を採りやすい。シリコンバレーでは、ベンチャー企業の研究開発、製造といった業務までも引き受けるアウトソーシング企業も多数存在している。すなわち、多くのアウトソーサーの存在がベンチャーを育てているという側面がある。わが国でもベンチャー企業や、既存企業であっても新規事業については、アウトソーシングの活用主体として有望な予備群であり、ベンチャー支援型のアウトソーシングビジネスの成長が期待される。

(2) 公的サービスとアウトソーシング

米国、英国、オーストラリア、ニュージーランド等の国々では公的サービスのアウトソーシングがさかんに行われている。この領域では、95年に州政府機関のすべての情報処理業務をEDS(エレクトロニック・データ・システムズ)に向こう9年間一括して委託した南オーストラリア州政府の例が良く引き合いに出される。最近では、米国などで警察、刑務所、学校等の基幹的な公的サービスまで民間委託する例もみられる。

わが国でも、これまで公的セクター等が担ってきた高齢者福祉サービスや、学校給食、ゴミ収集等を民間企業へアウトソーシングする動きが増えているものの、諸外国に比べるとその足どりは鈍い。ただ、見方を変えれば、わが国の公的サービス部門にはアウトソーシングの膨大な潜在需要があるということにほかならない。

行政機関が行っているサービスの多様性や事務処理の膨大さを考慮すると、サービスの効率性の向上、コスト削減という観点からも、公的サービス部門においてアウトソーシングを積極的に活用することが今後必須となつてこよう。実際、公的セクターで行っていたサービスを民間に委託することによってコストが大きく削減されるという調査結果も報告されている（図表5）。公的サービスを民間企業が代行することにより競争原理が働き、サービスのスピード化、休日夜間のサービス提供など、サービスの利便性や質の向上も期待できよう。

図表-5 官民のコスト比較

	直営事業 (A)	民間委託 (B)	B/A (%)
可燃ゴミ収集 (1トン)	17,921 円	8,252 円	46.0
学校給食 (1食)	431 円	238 円	55.2
電話交換 (年間)	12,384 千円	5,246 千円	42.4
守衛 (年間)	18,535 千円	6,547 千円	35.3
ホームヘルパー (1時間)	4,224 円	2,852 円	67.5
在宅入浴サービス (1回)	28,429 円	14,905 円	52.4
老人福祉センター (年間)	72,716 千円	55,697 千円	76.6
体育・スポーツ施設 (年間)	42,918 千円	20,853 千円	48.6
文化施設 (年間)	390,108 千円	173,088 千円	44.4

〈資料〉地方自治経営学会「公立と民間のコスト比較」1995年8月

以上述べてきたように、わが国のアウトソーシング市場は戦略的な活用に向けた障害も多い。しかしながら、大企業においては物流、施設管理等の伝統的な分野、中堅中小企業においては総務、福利厚生等の新しい分野で戦略的活用の拡大が見込まれる。また、ベンチャー支援と、公的サービスのアウトソーシングが今後の市場の急拡大の鍵を握っていると思われる。

特に今後「財政赤字縮小」という大きな命題をかかえた政府にとっては、公的サービスのアウトソーシングは不可避の課題であろう。公的サービスが積極的にアウトソーシングされるようになることが、高度なアウトソーサーを育成し、戦略的アウトソーシングを定着させるための最も近道のように思われる。